التفـ ـ ـاوض

من نحن: (لمحة عن شارك)

لمحة عن مشروع خطوة للامام

أولاً: تعريف التفاوض

ثانياً: مراحل التفاوض الإداري الناجح

ثالثا: استراتجيات التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة

رابعا: التفاوض ومواجهة مشاكل العمل

خامسا: تجنب اللاءات العشرة

سادسا: قراءات إضافية

منتدى شارك الشبابي:

منظمة شبابية فلسطينية مستقلة، تساهم في تطوير قدرات ومهارات الشباب، لتمكينهم من المشاركة الفاعلة في المجتمع، وتعمل على مساندة المبادرات الشابة، وتسعى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي، وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لديهم ليساهموا في عملية التنمية الحقيقية، ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

يقوم المنتدى بإصدار سلسلة "خطوة إلى الأمام" ضمن برنامج الإرشـاد والتأهيـل الـوظيفي للطلبـة الخريجين، وهي نشرات إرشادية وتوجيهية للشباب، تهدف للمساهمة في مساندة الإبداع والمبـادرات الشبابية، خاصة لدى الخريجين من مؤسسات التعليم العالي، والشباب العاطل عن العمل بـشكل عـام، ممن يطمحون لتحسين مستواهم الاقتصادي، منها ما يصب في تطوير الذات والفرد علـى المـستوى الشخصي من خلال التعامل مع الآخرين ومنها ما يصب في إدارة المشاريع، ودعم الشباب في تحقيق مشاريعهم الخاصة.

برنامج "خطوة إلى الأمام" الذي تأسس في أواسط العام 2004، ومنذ ذلك الحين، اسـتفاد أكثـر مـن 2000 طالب وطالبة من ورش العمل التدريبية التي يقدمها حول المهارات العملية والتوعوية بخصوص الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وأثبتت صيغة البرنامج نجاحها الكبير، وتمكن المنتدى من خـلال صلاته وشراكاته مع القطاع الخاص من تشكيل لجنة استشارية تعمل على تقديم المشورة، حول سـير البرنامج ومناقشة التقدم وتيسير الأنشطة التدريبية وورش العمل، وتزويـد مجموعـات مـن الطلبـة المقبلين على التخرج بفرص تدريب لفترات قصيرة في الشركات والمؤسـسات الـشريكة، حيـث تـم توظيف بعض هؤلاء الخريجين لاحقاً في المؤسسات التي استضافتهم للتدريب، وعبـر شـراكاته مـع الجامعات الفلسطينية تم تأسيس محكمة صورية في جامعة القدس في أبو ديس عام 2005، وهي أول تجربة من نوعها في فلسطين، حيث يمارس طلبة الحقوق مهنتهم المستقبلية، مـن خـلال جلـسات المحكمة الصورية ويستضيفون القضاة والمختصين لتقييم عملهم، واستمر العمل في البرنامج بناء على خطة إستراتيجية تصبوا لتأسيس مركز توظيف الشباب الفلسطيني الذي يعمل بشكل مباشر مع الطلاب الخريجين من مؤسسات التعليم العالي من خلال صفحته الإلكترونية www.pycc.ps والمركز الواقـع في مدينة رام الله والذي يحتوي على مكتبة تضم كل ما يلزم الشباب من مراجـع ترشـدهم وتـساند مسيرتهم العملية، من بينها اثنان وعشرون كتيبا أصدرت بسواعد العاملين في هذا البرنامج، في خدمة الشباب العاطل عن العمل.

منتدى شارك الشبابي

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الـشباب فـي فلـسطين عـام 1996، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون الدولي وبتنفيـذ مـن برنـامج الأمـم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نـشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمـع الفتي.

أهداف شارك:

تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القياديـة والمؤسسية لديها.

تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.

العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.

العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.

تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.

تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

لماذا الشباب:

تشكل الفئة العمرية من 14-28 سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.

لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.

لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.

لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خـدمات تـساهم فـي تطـوير وضـعهم ومستقبلهم.

رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين14 وحتى 28 سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

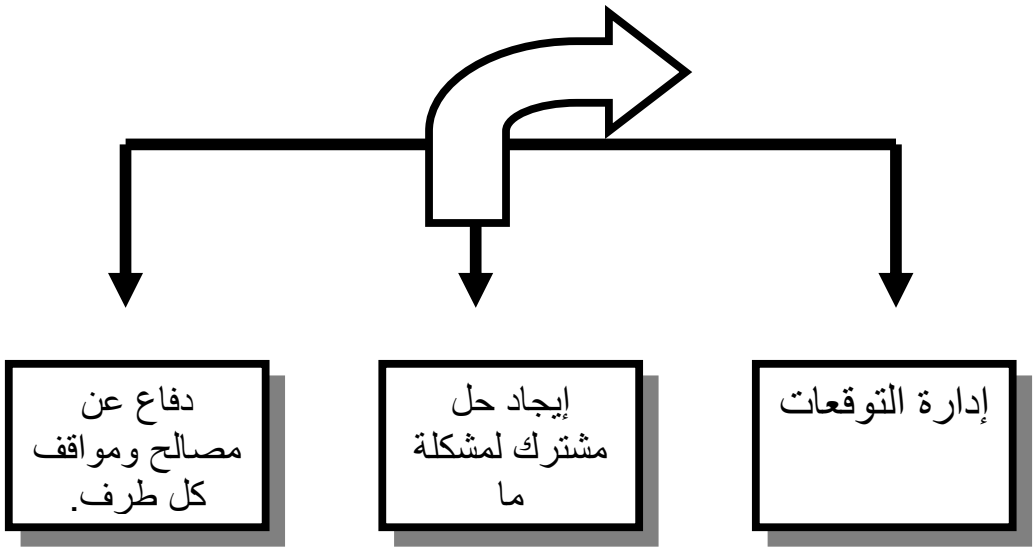
من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم

حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا و بمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التـصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتـصالات التـي نعنيها.

أولاً: تعريف التفاوض:

للتفاوض تعريفات عديدة منها:

- ☑ عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول لحـل مقبـول لمـشكلة مشتركة لدى تلك الأطراف.
- ☑ عملية صنع قرار مشترك بين طرفين أو أكثر –والتي من خلالها-تتحول المصالح والمواقـف المتصارعة إلى ناتج (عام)يعود بالنفع المتبادل على الأطراف المتفاوضة بينما لا يتحقق ذلـك في حال عدم الاتفاق.
- ☑ عملية تفاعل مدروس(مقصود) بين طرفين أو أكثر من أجل تحديد أسس علاقاتهم المتبادلة.
- ☑ عملية تحديد للعلاقات والتي تبدأ من تحديد المشكلة وتتطور نحو حلها.
- ☑ عملية تتعلق بـ ـ:



عموما يعرف التفاوض على أنه:

"وسيلة رئيسية للحصول على ما تريد من الآخرين مـن خـلال اتـصالات تهـدف للوصول إلى اتفاق بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة وأخرى متعارضـة. فعملية التفاوض ما هي إلا تفاعل بين طرفين يدرك فيها كل من طرفـي التفـاوض –كل على حدة- بأن مصلحته لدى الطرف الآخر: (أ) يطلب من (ب) طلباً، فإذا لـم يكن (ب) يدرك أن لديه مصالح لدى (أ) انتفى الموقف التفاوضي في هـذه الحالـة لجهل أحد طرفي العملية التفاوضية بمصالحه المملوكة لدى الطرف الآخر."

ثانياً: مراحل التفاوض الإداري الناجح:

إن الهدف الحقيقي من استخدام مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل والوصول إلى مصلحة المؤسـسة هو تحسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليـات الإداريـة والتربويـة فـي المؤسـسة المدرسية لذا على المدير الناجح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذا ما دخـل فـي مرحلـة التفـاوض لمواجهة التهديد الذي يترصد بمؤسسته وعلى الرئيس أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسـائل ضـمنية أثناء عملية التفاوض بأن العقاب قادم مما يترتب عليه نتائج سلبية وتؤدي إلى تأزم المشكلة بدلاً مـن حلها لذا على الرئيس أن يتحلى بمهارات عدة في سبيل ذلك مثل:

1. **لا تفاوض وأنت غاضب .. وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.**
2. **واجه فورا .. فالتأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكفؤ للمرؤوس أو صعوبة إيجاد حل مناسب للمشكلة.**
3. **واجه في خصوصية .. لا تعنف أو توبخ الموظفين في وجود الآخرين فـذلك يحطـم الـروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إحباطية للآخرين**
4. **كن محدداً .. حدد جزئية المشكلة المطلوب حلها.. بدلا من الانقضاض بالهجوم الشخصي العام على الموظف.**
5. **دعم نفسك بالبيانات ..فالمعلومات الكافية تعطيك آفاق ومساحات تفاوضية تضمن الحصول على أكبر فائدة ومصلحة للمؤسسة.**
6. **كن واضحاً .. عبر عن المشكلة باستخدام كلمات واضحة ومحددة.**
7. **أعط توجيهاتك . بعد أن تأخذ المقترحات من الموظف وابدأ عملية تحديد خطة العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولا بأول.**

وبناء على ما سبق فإن المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي:

أولا :مرحلة التحليل:

وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعلى المفاوض أن يستعد في هذه المرحلة باتباع خطواتها المهمة.

- ☑ **الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخـر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.**
- ☑ **الاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.**
- ☑ **مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا مـا ثبـت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.**
- ☑ **التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.**

ثانيا :مرحلة التخطيط:

بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :

- ☑ **تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.**
- ☑ **إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.**
- ☑ **إعداد خيارات إضافية يمكن مناقشتها.**
- ☑ **ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط :**
  - **إعداد تصور بالمطالب المرنة.**
  - **إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.**

ثالثاً :مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي):

وفي هذه المرحلة الهامة على المفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

- ☑ **الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحواري.**
- ☑ **التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.**
- ☑ **محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم وناجح في الموقف التفاوضي.**
- ☑ **المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.**
- ☑ **التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.**

- ☑ الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
- ☑ التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
- ☑ الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
- ☑ أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول على الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة. وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك باتباع الآتي :
- ☑ يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
- ☑ طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب التي جعلت كل طرف يتمسك بموقفه.
- ☑ مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.
- ☑ من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة حتى يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
- ☑ استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
- ☑ تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء لمراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.
- ☑ أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.
- ☑ على أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

ثالثا: استراتجيات التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة

جاء تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين:

- ☑ المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل.
- ☑ المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.
- ☑ المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.

- ☑ المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.
- ☑ المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لإحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام إستراتيجية تفاوضية مناسبة:

- ☑ إستراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.
- ☑ إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.
- ☑ إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة.

وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات في التفاوض مثل :

- ☑ المسار الكلاسيكي : كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى الطرق.
- ☑ المسار التفاوضي المنظم: وتعتمد على مساعدة المفاوضين في الوصول إلى اتفاق حكيم ومرضي يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن، مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى .

وهناك عدة أسس يجب إتباعها لإنجاح عملية التفاوض المنظم واتخاذ القرار الناجح تجاه الموقف المتنازع عليه:

- ☑ فصل الأشخاص عن المشكلة، فيجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم جنباً إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.
- ☑ التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير. فهذا التركيز يؤدي إلى الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات أو التوصل إلىأنصاف حلول مؤقتة سرعان ما تؤدي إلى تأجج المشاكل مثار الخلاف بين الطرفين.
- ☑ إيجاد احتمالات وبدائل حلول واختبارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.
- ☑ اختيار معيار موضوعي لمقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه(من الممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون أو عدة القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره) والاتفاق على هذا المعيار قبل البدء في عملية التفاوض.

رابعا: التفاوض ومواجهة مشاكل العمل

سنتعرض لعرض موقف عملي لمشكلة نتعرف من خلالها على أهمية التفاوض ودوره في حل المشاكل وتفادي التداعيات المستقبلية للمشاكل وثم سنطرح الحوار الذي نراه مناسبا لحـل المـشكلة، ونحللـه حسب ما ورد في الموقف :

يعمل أحد المصانع بنظام الورديات، حيث يوجد به ورديتا عمل (صباحية- مـسائية). يـدير الورديـة الأولى شاب ذكي ومؤهل، أما الوردية الثانية فيديرها موظف قد تجاوز الخمسين عاماً قضى عمره في المصنع ،فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها.

وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها لكـن تنفيـذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات وعرض الفكرةعلى المدير وناقشه فيها، فوافق المدير عليها.

أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة، وبالفعل زادت سرعة الإنتاج، وعند اقتراب موعد انتهاء ورديته، اضـطر الشاب للخروج مبكراً من العمل، لارتباطه بموعد مهم، فكتب التعديلات التي أحدثها على عمـل الآلات والهدف منها في ورقة، ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الوردية المسائية، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر ويحاوره في ذلك، فانصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة عمل اللآلات ففزع من التغييرات، وخشي على الآلات فأغلقها في الحال، دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج المطلوب.

افترض أنك مدير لهذا المصنع كيف ستحاور موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم على تطوير المصنع، وفي الوقت نفسه تبين لهم الخطأ بحيث لا تحبط الموظفين لأنهم كانوا حريصين على مصلحة المـصنع فيجب أن لا تخسرهم وأن تخرجوا بحلول للمشكلة، وتتفادوها في المستقبل، وتوجـدو الحلـول لهـذا الخطأ، فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء، تعتبر خسارة كبيرة أيضا .

مقترح الحوار المناسب لحل المشكلة، وتحليل الموقف وأبعاده المختلفة

قبل أن نبدأ في الحوار، علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين "الشاب - والكبير في الـسن" يترقبـان لـوم المدير لهم أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به، لذلك فهما مستعدون للدفاع عن أنفسهم في حالة توجيه أي لوم أو عتاب، فما قاما به لم يكن إلا لمصلحة المصنع، (من وجهة نظرهما) .

ولنفرض حوار المدير مع كل منهما على حده .

يطلب المدير الموظف الشاب (محمد) في البداية للاجتماع به، فيدخل الموظف إلى مكتب المدير بثقة، وعلى استعداد للدفاع عن نفسه في حال توجيه أي اتهام له ، ويرحب به المدير بابتسامة ويبدأ بمحاورته :

المدير: مرحبا محمد. تفضل بالجلوس . كيف حالك ؟ أتمنى أن جميع أمورك على ما يرام. يجلس (محمد) ويكتف يديه . وينظر إلى المدير مستعدا للدفاع عن نفسه .

المدير : محمد . أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه ، وكفاءتك في العمل ممتازة ومسلكك جيد، وهذا كله أثر في تطور سير المصنع خصوصا فكرة تعديل طريقة تشغيل الأجهزة لمضاعفة الإنتاج . التي طرحتها البارحة .

محمد: نعم، نعم هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج 6.% وستغطى الأسواق (واسترسل متحمسا يشرح فكرته تلك)

المدير: أنت على علم بالطبع بما حدث البارحة من إيقاف للمصنع مما أدى إلى خسارة في الإنتاج ، ولكنا إن شاء الله سنعوضها بفكرتك . لكني أود أن أستمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكلة ؟

محمد: الفكرة ممتازه. لكني أعتقد أننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر فعندما نفذتها . تركت ورقة للموظف الآخر ، ليكون لديه علم بما أجريته من تعديلات حيث اضطررت للخروج مبكرا من العمل .. ولكنه للأسف لم يرها .. بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود علية فذهل واعتقد أن خللا ما ألم بها فأطفأها.

المدير: إذا المشكلة ليست في الفكرة، وإنما بسبب أمر آخر ما هو برأيك؟

محمد: نعم المشكلة كانت في طريقه التعامل بيننا كموظفين .. فكان علي أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر . فالأمر ليس بسيطا. وكان على الموظف الآخر أيضا استشارتك قبل إطفاء الأجهزة، وعدم الانفعال

المدير: إذن ماذا تقترح لحل المشكلة ؟

الموظف محمد(وقد نسي الدفاع عن نفسه ، وخوفه من الاتهام): من الأفضل أن نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع ، وأيضا علينا اتباع نظام محدد في تطبيق الأفكار ، وذلك بإخبار الجميع عنها . وأن وأن وأن (ويستمر محمد في سرد الحلول) .

وانتهى الحوار بينهما بوعد من المدير بجمع الموظف الشاب مع الموظف الآخر لتطبيق هذه الحلول، فخرج محمد وهو متحمس لأفكار إنتاجية متطورة جديدة

يدعو المدير الموظف الآخر (أبو علي) فيدخل وهو متوتر يفكر فيما يرد فيه على تساؤلات المدير.

المدير : أهلا عم أبو علي، تفضل بالجلوس ، كيف حالك ؟ هل أطاب لك شيئا تشربه ؟

عم أبو علي: لا شكراً .

المدير : لا يمكن ، يجب أن تشرب شيئاً .

ويطلب له فنجان قهوة ، فيشربها .

المدير: عم أبو علي .. أنت من الموظفين الذين قضوا عمراً طويلاً في المصنع.. وأنت أحد الذين بنوه ، فتعرف كل صغيرة وكبيرة فيه ، وربما تكون أكثرمنا معرفة بآلاته وطريقة عملها، ولولا خبرتك مـا كنا وصلنا لمستوانا الحالي.

عم أبو علي (يبتسم ويسعد بهذا الإطراء).

هذا واجبي والمصنع هذا جزء من حياتي ونجاحه هو نجاحي .

المدير : حسناً عم أبو علي، من خبرتك ومعرفتك لماذا حدثت المشكلة البارحة في المصنع؟ هل بإمكانك أن توضح الأمر لي ؟

عم أبو علي (يفكر في السؤال فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال!) ثم أجاب: الأسباب كثيرة، أولها أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً.. ولم أعلم بالورقة التي تركها لي (محمد) على مكتبي إلا اليـوم ، فلقد اشتغلت البارحة بالعمل ، وعندما رأيت الآلات أثناء جولتي التفقدية عليها ، فوجئت بها ، وظننـت أن خللاً ما قد أصابها ، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة .

المدير : إذن ما هي الحلول التي تطرحها لحل لهذه المشكلة حتى نتفاداها في المرات القادمة؟

عم أبو علي:علينا أن نتبع نظاما واضحا في إجراء التغييرات، أي أن أي تغيير يعتمد يجب أن نعلم بـه قبل تنفيذه، وعلينا أيضا أن نوثق الروابط بين الموظفين وأن نتشاور ونتحـاور فـي أمـور المـصنع بسلاسة أكبر.

المدير: أشكرك عم أبو علي، فما ذكرته أنت قريب مما ذكره الموظف محمد . وسأجمعكم معـاً قريبـاً لتدارس الحلول المقترحة والأخذ بها .

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدم أسلوب النقاش وطرح الأسئلة وابتعد عن أسلوب الإحباط وتوجيـه الاتهامات وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التي تضمنت تفاوض المدير الناجح مع موظفيه نـستطيع أن نجملها كالتالي :

- ☑ لا تكن أنت البادئ بالحوار.
- ☑ كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر .
- ☑ حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه .
- ☑ تبنى استراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك .
- ☑ اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.

- ☑ احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.
- ☑ لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما كن حسب مقتضيات الموقف الحواري.
- ☑ كن ربانا ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.
- ☑ الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- ☑ أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة، الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم.

خامسا: تجنب اللاءات العشرة

- ☑ لا ترفض الفكرة لمجرد أن بها عيوباً - حدد العيوب وابحث لها عن حلول
- ☑ لا ترفض الفكرة لأنك لست صاحبها - كن موضوعيا.
- ☑ لا ترفض الفكرة لأنها مستحيلة - كل الاختراعات كانت مستحيلة قبل تحقيقها.
- ☑ لا ترفض الفكرة لأنك كونت رأياً قاطعاً مسبقاً عن الموضوع - من الأفضل تغيير القرارات في البر قبل الغرق فى عرض البحر!
- ☑ لا ترفض الفكرة لأنها تتعارض مع اللوائح والنظم - قد يكون من الأفضل تغيير اللوائح والنظم
- ☑ لا ترفض الفكرة لعدم وجود الإمكانيات البشرية والمادية - قد تستطيع تدبير الموارد اللازمة.
- ☑ لا ترفض الفكرة لأنها قد تسبب خلافات أو صراعات - التقدم والتجديد غالباً ما يصاحبه بعض الصراع الذي يمكن معالجته.
- ☑ لا ترفض الفكرة لأنها لا تتفق مع أسلوبك في العمل - لست وحدك في المنظمة أو الشركة.
- ☑ لا ترفض الفكرة لأنها قد تفشل - النجاح ليس مؤكداً والفشل ليس نهائياً.
- ☑ لا ترفض الفكرة من باب التواضع - نعم - قد تستطيع تحقيق ما يعجز الخبراء عن تحقيقه.

سادسا: قراءات إضافية

- ☑ التفاوض
http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=138

- ☑ أنواع التفاوض وأساليبه
http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/Tafawod/sec05.doc_cvt.htm

- ☑ فن التفاوض
http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?IDnews=633

- ☑ التفاوض والقدرات التفاوضية
http://www.ngoce.org/content/pt2235.doc

- ☑ نصائح حول مهارات التفاوض
http://www.bafree.net/forum/archive/-21645.htm

- ☑ تعلم عمليات المحاكاة التفاوضية
http://tips.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=175757

- ☑ حتى لا تخسر صفقة
http://www.islamonline.net/Arabic/economics/2005/03/article12.shtml